ادارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. عياش قويدر
معهد البحوث والدراسات الافريقية
جامعة القاهرة

RESUME:

Le développement qu'ont connu les économies mondiales devient un sujet d'inspiration pour les chercheurs, non seulement par le volume du commerce mondial mais aussi pour la concurrence accrue qui marque ces économies.

Et ce qui peut être le facteur irritant de l'importance dans tout ça, c'est le développement de la performance des entreprises mondiales aujourd'hui, qu'elles ont également augmenté la concurrence entre elles, et transgressées aux manières compétitives ou la survie n'est que pour le plus fort, celui qui sait bien faire la planification et la gestion avec la méthode qui lui permet de réaliser l'excellence.

Et par conséquent de cette concurrence on a observé une tendance mondiale vers l'adoption des petits et moyens projets pour élever l'efficacité des économies nationales d'un coté, et réaliser des objectifs sociaux d'un autre coté, vu la flexibilité et la capacité qui différencie ce genre de projets dans l'affrontement des économies industrielles avec prédominance, leur contribution dans l'offre de nouveaux emplois et dans le soutien aux grandes entreprises via la sous-traitance. Et c'est ce qui a permis à des états comme l'Inde, le Japon, l'Italie de réaliser des gains mondiaux importants grâce à ce type d'entreprises.

Le regard envers ces entreprises n'est plus secondaire, mais l'affaire devient d'une telle importante qu'elle demande la création de ministères, institutions et centres d'information qui observent leur mouvements et les poussent vers le succès, et dans les pays développés comme les U.S.A, ou s'accomplissent la création des banques ne s'intéressant qu'a accordé des crédits à ces sortes d'entreprises, encore la création des entreprises bancaires ne prêtent qu'aux petites entreprises.

Pour soutenir ses capacités compétitives, plusieurs d'entre elles ont opté vers l'adaptation des methodes scientifiques et contemporains du management, pour jouer son rôle vital dans les marches locaux et internationaux, à la lumière de la mondialisation des marchés et le resserrement du concept de marché local, après avoir agréer le système commercial mondial dans tous les pays, et l'enlèvement des barrières protectrices dont il s'est basé, ce qui implique de comprendre que sa protection est le management par d'une manière scientifique et moderne.

Et parce que le management de la qualité totale comme concept managérial récent s'élargit dans le monde son application s'impose et nous sommes obligés de penser comment l'adapter (l'agréer) dans les PME pour les activités et ceci en l'étudiant et l'appliquant selon les caractéristiques de ce type d'entreprises.

La question qu'on pose pour arriver à étudier et analyser notre sujet est la suivante : «Dans quelles limites peut-on appliquer le management par la qualité totale dans les PME afin de leur permettre d'accéder à la compétitivité dans les marchés?». Pour répondre, nous nous pencherons sur les points suivants :

1. L'introduction ;
2. La définition des PME et leur importance ;
3. Signification de la qualité et ses dimensions ;
4. L'importance de la qualité totale dans les PME ;
5. La définition du management par la qualité totale ;
6. Les PME entre iso 9000 et le management par la qualité totale ;
7. L'évolution historique du management par la qualité totale ;
8. les impératifs de l'application du management par la qualité totale dans les PME ;
9. les étapes de l'application du management par la qualité totale dans les PME ;
10. méthodes de réalisation de la compétitivité des PME à travers la qualité ;
11. conclusion.

مقدمــــة:

ان التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية، اصبح مثار اهتمام الباحثين والدارسين، ليس فقط من خلال حجم التجارة العالية، ولكن في شدة المنافسة التي اصبحت تكتنف هذه الاقتصاديات.

ولعل العنصر المثير للاهتمام في كل ذلك هو تطور أداء المؤسسات العالمية اليوم، والتي ازدادت حدة المنافسة فيما بينها، وتعدت الى اساليب تنافسية لم يعد معها البقاء الا للاقوى، الذي يحسن التخطيط والادارة بالاسلوب الذي يحقق له التميز.

وكنتيجة لهذه المنافسة لاحظنا توجها عالميا، الى الاعتماد على المشروعات الصغيرة والمتوسطة لزيادة الفاعلية للاقتصاديات الوطنية من جهة، وتحقيق اهداف اجتماعية من جهة اخرى، بالنظر الى المرونة و القدرة التي تميز هذا النوع من المشاريع في ولوج مجالات صناعية بتفوق، واسهامها في ايجاد مناصب شغل جديدة، وتعضيدها للمؤسسات الكبيرة، من خلال المناولة. وهو مامكن دولا كالهند واليابان وايطاليا من تحقيق مكاسب عالية هامة من وراء هذا النوع من المؤسسات.

ولم يعد ينظر الى هذه المؤسسات نظرة ثانوية، ولكن الامر اصبح من الاهمية التي تطلبت انشاء وزارات و هيئات ومراكز معلومات ترصد حركيتها، وتدفع ا الى النجاح. وفي بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية تم انشاء بنوك ليس من مهامها الا تقديم القروض لهذا النوع من المؤسسات، بل وانشاء مؤسسات بنكية لا تقرض الا المؤسسات الصغيرة.

ولتدعيم القدرات التنافسية لها لجأ الكثير منها الى اعتماد الاساليب العلمية والحديثة في الادارة، لكي تلعب دورها الحيوي في الاسواق المحلية والعالمية، في ظل عولمة الاسواق وانحسار مفهوم السوق المحلي، بعد ان اعتمد النظام التجاري العالمي في معظم الدول، ونزع الاساليب الحمائية التي كانت تستند اليها، وهو ماتطلب منها ان تتفهم بان حمايتها هو الادارة بالاسلوب العلمي والمعاصر.

ولان اسلوب ادارة الجودة الشاملة كمفهوم اداري حديث اتسع تطبيقه في العالم كان لزاما علينا ان نفكر في كيفية اعتماده في المؤسسات المتوسطة من اجل تفعيلها وهذا بدراسته وتطبيقه وفق خصائص هذا النوع من المؤسسات.

والسؤال الذي نطرحه للوصول الى طرق وتحليل موضوعنا هذا هو: ***الى اي مدى يمكن تطبيق الادارة بالجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة للوصول ا الى التنافسية في الاسواق.؟***

للوصول الى ذلك اعتمدنا النقاط التالية:

- المقدمة

1. مفهوم المؤسسات المتوسطة وأهميتها؛
2. ماهية الجودة وأبعادها؛
3. أهمة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
4. مفهوم ادارة الجودة الشاملة؛
5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مابين الايزو9000 وادارة الجودة الشاملة؛
6. التطورالتاريخي لادارة الجودة الشاملة؛
7. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة؛
8. مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسساتالصغيرة والمتوسطة؛
9. طرق تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسط من خلال الجودة.

- الخاتمة

1 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها:

1ـ1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لا يمكننا ان نعطي تعريفا موحدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لاختلاف معايير تعريف هذا النوع من المؤسسات.

وبما ان موضوعنا لا يطرح اشكالية تعريفها، فاننا سنتطرق للتعريف من باب التدرج المنهجي للدراسة فقط.

فاذا اخذنا حجم العمالة في هذه المشروعات نجد في بلجيكا يعتدون بـ 50 عاملا، وفي امريكا 100 عامل، و200 عامل في كندا واسبانيا، و500 عامل في فرنسا والمانيا.[1]

وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة با ا: "مؤسسات يقل عدد عمالها عن 500 عامل".[2]

وفي الجزائر عرفت:"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات انتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 10 الى 250 شخصا لا يتجاوز رقم اعمالها مابين 200 مليون دج او يكون مجموع حصيلتها السنوية بين 100 و500 مليون دج. اما المؤسسة الصغيرة

[1] Escwa, small and medium enterprises: strategies, policies and support institutions (New York, united nations, 1999), p.7.
[2] Escwa, op.cit, p.31.

فتعرف با ا مؤسسة تشغل مابين 10 الى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم اعمالها السنوي 200 مليون دج او لا يتجاوز مجموع حصيلتها 100 مليون دج".[3]

1ـ2 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ان اهمية هذا لنوع من المؤسسات تظهر من مساهمتها في الاقتصاديات الوطنية، وهو ما نلاحظه من خلال مساهمتها الكبرى في اقتصاديات الدول المتقدمة مثلا، ليظهر لنا مدى اهميتها كما ذكرنا آنفا.

جدول رقم:01 توزيع عدد المؤسسات في الدول الكبرى

	01 الى09 عمال	10 الى 499	>500 عامل
أمريكا	%74,6	%25	%0,4
اليابان	%71,3	%28	%0,7
ا موعة الاروبية	%81,85	%17,95	%0,2
فرنسا	%85,5	%14,4	%0,1

Source: Jacque Roger machant, réussir nos PME, paris, dunod, 1991.p.32.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة تتراوح بين 25 و35% من مجموعات الصادرات الصناعية، وهذه الاخيرة تمثل من 4 الى 6% من الناتج المحلي للبلدان المنتمية الى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. و12% في البلدان الاسياوية، كما ان 01% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مشروعات عالمية، تقوم باعمال وانشطة متعددة الجنسيات عبر القارات، ويبلغ عدد هذه الفئة بين 30000 و40000 مشروع صناعي في بلدان منظمة ocde. اما تلك التي لها بعد دولي وفي نفس الدول تبلغ بين 150000 الى 300000، اي بنسبة 5 الى 10% من مجموع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما ان من 300000 الى 600000 في دول الocde تعتمد على موردين وعملاء من بلدان اخرى وتمارس نشاطها في 03 بلدان اجنبية.[4]

وسنوضح مساهمة هذا النوع من المؤسات في قطاع الصناعة التحويلية في بعض دول الاسكوا

جدول رقم:02 مساهمة المشروعات الصغيرة في قطاع الصناعة التحويلية في بعض بلدان الاسكوا

البلد	العام	حجم المشروع(عدد العاملين)	المساهمة في العمالة%)	المساهمة في الانتاج%	المساهمة في القيمة المضافة%
الاردن	**1995**	**5-49**	**41**	_	_
البحرين	**1992**	**أقل من 50**	**48**	**21**	_
سوريا	**1993**	**أقل من 10**	**91**	**84**	**88**
لبنان	**1994**	**أقل من50**	**78**	**67**	**68**
مصر	**1992-93**	**10-49**	**11**	_	_

Escwa, op.cit

2 ماهية الجودة وأبعادها:

2ـ1 تعريف الجودة:

تعريف1:يعرفها جوران با ا:< ملاءمة المنتوج للمستخدم.>[5]

تعريف2: يعرفها مقياس ايزو 9000 الاصدار 2000 على ا ا: < حالة خدمة او سلعة موجهة لتلبية حاجات المستعملين.>[6]

وهذا التعريف الاخير يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية، التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجيات المستعملين.

---

[3] براهيمي عبدالله، اهمية تطوير مناخ الاستثمار في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، 14-15 ديسمبر 2004. ص. 3.

[4] http//www.scwa.org.lb/information/eeting/events/10-12june/studia_a.doc

[5] د.أحمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000،دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم ارشادات منظمة الايزو، بدون دار نشر،2005،ص.15.

[6] Alain courtois, gestion de production, les éditions d'organisation, 11eme triage, paris, 2001, p.319.

كما ان هذه التعاريف تظهر لنا ان الجودة مرتبطة اساسا بمدى تلبية وارضاء رغبات المستعمل، وهو مايعني ان الحكم على الجودة يتم لحظ استعمال المنتوج، وهو مايستدعي تكثيف الجهود التنظيمية للمفهوم، ابتداءا من تحديد خصائص المنتوج الى مابعد البيع، وهذا مانطلق عليه ادارة الجوة الجودة الشاملة.[7]

2ـ2 أبعاد الجودة:

نظرا لتباين وجهات النظر حول مفاهيم الجودة واختلاف التعاريف، فان هناك من حدد مجموعة من الابعاد، التي على اساسها يمكن تحديد مدى جودة منتوج أو خدمة ما، وأهم من حدد هذه الابعاد نجد Garvin وحصرها في ثمانية هي:[8]

2ـ2ـ1 المعولية: وهي احتمال عمل المنتج دون فشل خلال فترة محددة، وكمثال نجد في السيارات عملها في الاوقات الباردة وكذا مدة استعمال اطارا ا.

2ـ2ـ2 مستوى الأداء: ويتحدد بالخصائص الوظيفية للمنتوج، ففي المطاعم يتعلق الامر بنوعية الخدمات، وفي صناعة السيارات نجد السرعة والاستهلاك، وفي التلفزيون وضوح لألوان ...الخ.

2ـ2ـ3 المطابقة: ا ا تعبر على جودة المنتوج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة سلفا، وهي اهم بعد خاصة في مراحل التفيش ومراقبة الجودة، وقد اعتبر البعض ان حدود التفاوت في المطابقة لا يجب ان تقل عن 97% عن ماهو محدد.

2ـ2ـ4: الجمالية: وتتعلق بالجوانب الذاتية للفرد، مثل التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت والتحسس وجوانب أخرى عدة. ويعتمد هذا البعد خاصة في الصناعات الكمالية والملابس.

2ـ2ـ5 القدرة على الخدمة: وهي خدمات الصيانة والاصلاح اللازمة لاعادة المنتج للعمل بعد الاعطال، وتتاكد فعالية هذا البعد بمدى توفر قطع الغيار وخدمات مابعد البيع.

2ـ2ـ6 الدوام: ويقصد به العمر الافتراضي للمنتوج، فكلما طالت مدة خدمته كان جيدا والعكس صحيح.

2ـ2ـ7 الخصائص الثانوية: وهي العناصر التي تضيف شيئا للمعروض الاساسي، مثل نظام التكييف في السيارات، وفي بعض الاحيان تكون هذه الخصائص هي الأساس في الاختيار، عندما تتشابه المنتجات لدى المستهلك.

2ـ2ـ8 قدرة التحسس بالجودة: ويقصد ا صورة المنتوج عند المستهلك، وتكتسب من خلال الدعاية والاعلان.

والجدير بالذكر ان استعمال هذه الابعاد من طرف المؤسسات، ليس بالضرورة ان يكون شاملا لها جميعا، ولكن يكفي للمؤسسات المتوسطة ان تنتقي ماينابسها في استراتيجيتها التنافسية، والسوق الذي تتواجد فيه.

فاليابانيون مثلا استخدموا كثيرا ابعاد المعولية والمطابقة في اكتساح الكثير من الاسواق، بالرغم من ضعف بعض السلع في جوانب معينة، الا ان اختيارها لأبعاد مناسبة تلبي احتياجات العميل، جعلها تكتسح الأسواق العالمية ،وهو ما يعني ان تقوم المؤسسة بدراسة عملائها وتتوجه الى اعتماد مايسمى التوج بالعميل وليس بالمنتج، كاسلوب حديث في الادارة.

3ـ أهمية الجودة الشاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ان ادارة الجود الشاملة كنظام، لا يقف عند حدود السلعة فقط، ولكنه يرتقي وصولا الى جودة المؤسسة ككل. اي محاولة منع الاخطاء على مستوى الانشطة والعمليات، تطبيقا لمبدأ الصحيح من أول مرة، بالتركيز على الفرد، وتشجيع الابتكار، والابداع في حل المشكلات.

والاهمية هنا متعددة وتشمل جميع الاطراف من مؤسسة وعملاء وعاملين:

3ـ1 بالنسبة للمستهلك(العميل):

هو جوهر وسر وجود المؤسسة، ومصدر ربحها، و دف ادارة الجودة الشاملة الى:

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين؛
- جذب المزيد من العملاء؛
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛

وقد اثبتت الدراسات ان المؤسسات تتحمل تكلفة تتعدى من 4 الى 5 مرات تكلفتها الحالية المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين، اذا مااضطرت الى جذب عملاء جدد[9] .وهذا مؤشر على انه يمكن للمؤسسات ذات الحجم الصغير والمتوسط ان تم

[7] Bernard froman, du management qualité au manuel du management, l'outil stratégique, afnor, paris' 2001, p.22.

[8] قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ايزو 9001: 2000 ،دار الثقافة، الطبعة الا ولى، عمان، الاردن، 2005، ص.20.

[9] - ماهر احمد فريد، الادار المتكاملة للجودة، المدخل الى تحسين وتنمية الاداء، زمالة، اكاديمية السادات للعلوم الادارية ،مصر، 1997، ص.260.

- د. علي ميا، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ا لد 22، العدد2، 2003، ص. 58.

بعملائها اكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم، من خلال البحوث السوقية، والاجتماعات والمناقشات لفهم تطلعا م، وبالتالي كسبهم، تحقيقا لتخفيض التكاليف وتجنبا لعدم موالا م للمؤسسة، ومن ثم التاثير على التنافسية.

- حماية العميل كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.[10]
- تقليل وقت انجاز الاعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته، لان عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الاداء، وهو مايؤدي الى ازدياد شكاوى العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسات اخرى، وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

3ـ 2 بالنسبة للمؤسسة:

تظهر الاهمية بالنسبة للمؤسسة في:[11]

- التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تعزيز المركز التنافسي؛
- ترسيخ ثقافة التجديد والايجابية في العمل؛
- تخفيض نسب الفاقد والهدر داخل المؤسسة؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛

وقد أكد معهد التخطيط الاستراتيجي بالولايات المتحدة الامريكية، ان الأعمال التي تقدم الجودة الأعلى هي الاكثر ربحية والاسرع نموا، كما اكد ان الجودة المرتفعة والعائد المرتفع على الاستثمار يسيران جنبا الى جنب[12]

3ـ 3 بالنسبة للعاملين:

من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نجد:[13]

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوى العاملين؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تحسين التعاون والاتصال؛
- زيادة الابتكار والقدرة الابداعية للعاملين في حل المشاكل.

4- مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

ان هذا المفهوم تطور عبر مراحل زمنية معينة يمكن ان نلمحها من خلال النقاط القادمة، ولأن هذا المفهوم هو عبارة عن فلسفة وثقافة ادارية تتطلب الفهم فانه لاقى العديد من وجهات النظر واهمها:

تعريف1: عرفها Arthar با ا "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر ا الادارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في ممارسات الادارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين، واهمية المقاييس الاحصائية. كما ا ا تغيير مستمر من الادارة بالنظر الى النتائج، الى ادارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج. وهي نتاج ممارسة الادارة والطرق التحليلية التي تعود الى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تقود الى تخفيض التكلفة."[14]

تعريف2: وعرفتها الجمعية البريطانية للجودة با ا:"فلسفة المشاركة في ادارة الاعمال، والتي تعترف بان حاجات المستهلك وأهداف المنظمة ليست منفصلة."[15]

تعريف3: وعرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية با ا:"القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الاداء"[16]

تعريف4: و عرفها جابلونسكي jablonski بأ ا:[17] "مظهر تعاوني لتأدية الأعمال باستخدام مواهب وقدرات العاملين العملية والادارية، من أجل التحسين المستمر للجودة والانتاجية، من خلال فرق العمل، وسينعكس النجاح على اي منظمة من خلال عوامل:

---

[10] محمد فضل ملحم، ادارة الجودة الشاملة، مجلة البنوك في الاردن، العدد 2، ا لد 20، شباط\آذار، 2001،ص.50.

[11] د- صلاح الدين عبدالباقي، قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001،ص.152.

[12] د ماهر احمد فريد، الادارة المتكاملة للجودة، مرجع سبق ذكره، ص.260.

[13] د- صلاح الدين عبدالباقي، مرجع سبق ذكره، ص.152.

[14] - د-فريد زين الدين، الاطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة، ا لد30، العدد01،يوليو1997،ص.09.

[15] د. محمد يسري عثمان، ادار الجودة الشاملة، الجزء الاول، سنة 2001، ص.36.

[16] د- فريد زين الدين،الاطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص.09.

[17] Joseph R. Jablonski, implementing total quality management: an overview, San Diego, California, Pfeiffer and company, 1991, p.04.

- الادارة التشاركية؛
- التحسين المستمر للعمليات؛
- استخدام فرق العمل.

وبالرغم من وجهات النظر المتعددة الا ا ا تتوافق في نقاط عدة من خلال:[18]

- اتساع مفهوم الجودة ليتجاوز جودة المنتج الى أعمال المنظمة؛
- مشاركة كلية لافراد المنظمة ومتعامليها في عملية تحسين الجودة؛
- تركيزها على العميل وتلبية احتياجاته حاضرا ومستقبلا.
- مشاركة الأطراف خارج المنظمة في تحسين جودة المنتج؛
- النظرة طويلة الاجل لعملية التحسين؛
- التوجيه بالمستهلك بدلا من التوجيه بالانتاج.

جدول رقم:03 النظرة الى الجودة قديما وحديثا

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة
- الانتاجية والجودة هدفان متعارضان؛	- الانتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة؛
- تعريف الجودة هو تاكيد لمعايير معينة؛	- الجودة تعرف من خلال اشباع وارضاء احتياجات وتوقعات العميل؛
- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع معايير ومقاييس الانتاج؛	- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى ضاء العميل؛
- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات؛	- تتحدد الجودة بتصميم المنتج وبالرقابة الفنية الفعالة؛
- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة؛	تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة؛
- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقيم الانتاج؛	- الجدة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتوج.
- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية؛	- الادارة هي المسؤول الاول عن الجودة؛
- العلاقات مع الموردين قصيرة الاجل ويحكمها مفهوم التكلفة	- العلاقات مع الموردين طويلة الاجل ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر:د. نادية حمدي صالح ادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع العمال العام، سلسلة اصدارات مجلة النهضة الادارية,اكاديمية السادات للعلوم الادارية، فرع طنطا،1995،ص.28.

اذا مفهوم ادارة الجودة الشاملة يحاول ان ينتقل بنا من نمط اداري مجزأ غير مترابط، الى نمط ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة، يمكنها ان تصل الى حد التميز والتفوق، ومنه التنافس على المستقبل. وهذا بالارتقاء بكل مكونات المؤسسة من[19]:

4-1 الزبون: بتلبية احتياجاته من حيث الكمية، والاداء، والوقت، والتكلفة وغيرها.

4-2 العاملين: بتطوير الموارد البشرية والتمكين لهم، باشراكهم وتحميلهم مسؤوليات الانجاز، وهو مايتطلب توفير الاتصال الفعال وتثمين النجاحات.

4-3 المؤسسة: ويظهر بتواز ا المالي، وتطويرها استجابة لتغيرات المحيط، بوجود ادارة ديناميكية تحدد الاهداف، وتنشر الافكار، وتشجع العمل بالفرق، مع الاستماع الداخلي الجيد.

5- المؤسسات المتوسطة بين الايزو والجودة الشاملة :

هناك الكثير من الخلط بين المفهومين، لهذا نجد الكثير سواء من المختصين في الحقل الأكاديمي، أو المهتمين، من لا يفرق ويضنهما شيء واحد، وهو ما لاحظته شخصيا في العديد من الملتقيات سواء الوطنية أو الدولية وحتى في بعض الكتابات.

دعنا نقر أولا أن البون بينهما شاسع، وقد سبق لنا التعرف على ادارة الجودة الشاملة، ولهذا نكتفي بتوضيح بسيط لمفهوم المواصفات العالمية للجودة ايزو9000.

سلسلة المواصفات العالمية ايزو هي:"مجموع مواصفات ادارية تنصب جميعا حول منظومة الجودة بالمنظمة، أيا كان نوعها أو حجمها، و دف الى تكامل مكونات المنتج او الخدمة بصورة تساعد على تلبية احتياجات العميل"[20].

كما يمكن تعريفها بـ:" سلسلة من المواصفات المبنية على مفهوم العملية - أي أن كل عمل يتم تأديته من خلال عملية معينة- و تم تلك المواصفات بتطبيق نظم جودة فاعلة، لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة. وتحقيق رضا العميل عنها"[21]

[18] جوزيف كيلادا، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض،2004،ص.43.

[19] Bruno Spitz, Forces Productives et qualité totale, approche systémique, ESF éditeur, paris, 1991, pp.217-218.

[20] Hutchins. George, the iso 9000 implementation manual: ten steps to iso 9000.inplementation. Essex function. Omens. 1994, p.102.

جدول رقم:04 مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير ادرة الجودة(الايزو)

المعيار	ادارة الجودة الشاملة	معايير ادارة الجودة(ايزو 9000)
- الزبون	- الزبون أساس عملها؛	- الزبون ليس أساس عملها؛
- العلاقات الاستراتيجية	- ترتبط باستراتيجية الشركة؛	- لا ترتبط باستراتيجية الشركة؛
- التركيز	- تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والاساليب؛	- تركز على الادوات والاساليب الفنية؛
- المنظور	- تنطلق من منظور شامل؛	- تنطلق من مواصفات موثقة؛
- مشاركة العاملين	- تركز على مشاركة العاملين في علية التحسين؛	- مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها؛
- الاهتمام بالانشطة	- تم بجميع انشطة الشركة بشكل كامل؛	- تم بالجزأ او بالكل حسب الهدف؛
- مسؤولية الجودة	- الجودة مسؤولية الجميع؛	- الجودة مسؤولية قسم الجودة بالشركة؛
- تم	- تم بالبعد الانساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني؛	- تركز على طرق واجراءات التشغيل اي على البعد الفني اساسا؛
- عملية التدريب	- تم بعملية التحسين والتدريب المستمر؛	- لا تلتزم بالتركيز على التحسين المستمر لا ا لا تمثل الا مجرد قرار؛
- تمثل		

المصدر: بتصرف من الباحث:

- د. قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2005، ص.120.
- د. احمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشامة والايزو9000، 2004،ص.203.

اذا الايزو ماهو الا مقدمة جزئية فقط للوصول الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث ان هذه الاخيرة تنظر للمنظمة كنظام اجتماعي، مكون من فراد وعاملين، وليس نظام فني فقط، فهي تم بالسلوكيات والاتجاهات والطموحات والتفاعل بين الجماعات، لتحقيق التكامل بين النظام الفني والاجتماعي، من خلال الوفاء باحتياجات العاملين والعملاء، واصحاب الاموال المساهمين والمتطلبات الفنية.

وان هذا التهافت الذي نراه اليوم على المؤسسات العالمية المختصة في منح شهادات الجودة يحمل في طياته توجهين:

- التوجه الاول: وهو لمؤسسات تدرك ان شهادة الجودة ماهي الا مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتاهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة.
- التوجه الثاني: وهي مؤسسات لا تم بالنظرة المستقبلية، وتنظر الى العائد السريع، ومنها فان شهادة الجودة تمثل طموحها النهائي وتقف عنده، وكم من المؤسسات التي حصلت بالفعل على الايزو ولكنها افلست، وبالتالي فشهادة الجودة لا تمثل النجاح النهائي.

وهذا مايجعلنا نلفت انتباه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، الى ضرورة تبني نمط اداري متدرج، وصولا الى التحسين المستمر، وعدم التسرع في اعتماد اجراءات بسيطة وسريعة لا تحسب حسابا للبيئة والتنبؤات المستقبلية للأسواق.

6ـ التطور التاريخي لادارة الجود الشاملة:

ان الاهتمام بالتنظيم الصناعي كعامل محدد للانتاجية، وبداية التفكير في هذا الاتجاه خاصة مع كتابات فريديريك تايلور في القرن19، ثم انتشار التقنية مكن من توسيع نطاق توزيع السلع، واسهامات هنري فورد في ذلك كان لها اثرها على زيادة التنظيم.

وكان المفهوم السائد عن الجودة هنا مرتبط بالتفتيش، ولم يكن للعامل دور في العملية، وانحسر دور مدراء الانتاج في تسليم المنتجات بالكميات المطلوبة في المواعيد المحددة، كاولوية تسبق جودة المنتوج مع التهديد في حالة عدم تحقق ذلك .

وفي عام 1920 و 1946 اسست شركة ويسترن الكتريك ضبط الجودة، من خلال اقامة دائرة هندسة الفحص لمعالجة مشاكل وجود العيوب المختلفة وضعف التنسيق بين الدوائر والاقسام.

بعد الحرب العالمية الثانية زاد اهتمام الولايات المتحدة الامريكية بالجودة، في حين الانتاج الياباني كان الأردء والاسوء في ذلك الوقت.

استدعى اليابانيون العلماء الامريكيين، وعلى راسهم ادوارد ديمنج EDWARD DEMING والذين اسهموا في تحسين جودة المنتجات اليابانية، بعدما لم تجد افكارهم آذانا صاغية لهم في الولايات المتحدة الامريكية.

ونتيجة النقلة في الصناعة اليابانية، انتشرت افكار الجودة الشاملة بعد ذلك في اروبا، ثم العالم الثالث، واصبحت لغة الادارة المعاصرة هي ادارة الجودة الشاملة، تماشيا مع حدة المنافسة العالمية.

واهم المراحل التي مرت ا هي:

6-1 مرحلة الفحص:

[21] باكيناز زت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2002، ص.64.

وشملت هذه الفترة القرن الثامن عشر والتاسع عش،ر وتركزت على فحص المنتج، اي متى يتم الفحص؟ وماهي الوحدات التي تخضع للفحص؟ تطبيقا لمبدأ تايلور" المفتش مسؤول عن جودة العمل."[22]

وتميزت هذه المرحلة بالتسامح والتساهل مع الاخطاء، وكان هدف الانتاج يسبق هدف الجودة، وكان الفحص ينصب على المخرجات دون المدخلات والعمليات.

والمفهوم السائد عن الجودة انذاك هو مطابقته للمواصفات التي كانت تضعها المؤسسة دون اشراك المستهلك.

6ـ 2 مرحلة مراقبة الجودة:

والامر هنا لا يعني المنتجات فقط، ولكن العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتشمل مراجعة العمليات ومواصفات المنتوج وتقديم مقترحات التطوير.[23]

وقد ظهرت طرق المراقبة ابتداءا من عشرينات القرن الماضي حتى الخمسينات، من خلال الطرق الاحصائية والمراقبة عن طريق العينة، وكان لذلك اثره على تخفيض التكاليف.

وتطورت هذه الطرق مع الحرب العالمية الثانية، من خلال الصناعات الحربية التي طبقت طرقا لمعالجة مشاكل الجودة، خاصة ماجاء به الخبراء الامريكيين: juran, feigembaum وDeming .[24]

ولاقت هذه المرحلة مصاعب تمثلت في طول فترة مراقبة العينات، مما يعني تغذية عكسية ضعيفة لم تعد تساعد على التحسين وهذا لا زالت تشتغل به الكثير من المؤسسات، وهو مايفقدها القدرة على تحقيق التنافسية المطلوبة في السوق، والاستجابة السريعة لمتغيراته.

ومن بين مشكلات هذه المرحلة كذلك اعتبارها الجودة كمشكلة، وهو ماجعلها تطرح حلولا للمشاكل المطروحة، عوض ان تطرح حلولا وقائية، ولعل هذا ما اجابت عنه المرحلة الموالية.

6ـ 3 مرحلة توكيد الجودة:

امتدت من الخمسينات الى الستينات وتطرح هدفين اساسيين:[25]

هدف داخلي ويتمثل في اعطاء الثقة للادارة، وهدف خارجي يعطي الثقة للزبائن.

وركزت هذه المرحلة على فكرة المنع والوقاية من الاخطاء، بادخال الطرق الاحصائية ومفاهيم تكلفة الجودة والرقابة الكلية للجودة والعيوب الصفرية، ولم تعد الجودة مسؤولية قسم معين ولكنها اصبحت مسؤولية المؤسسة ككل.[26]

6ـ 4 مرحلة ادارة الجودة الشاملة:

وتمتد الى وقتنا الحالي، وتستهدف جودة المعاملات التي تربط المنظمة بالسوق، ولم يعد ينظر للجودة هنا من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر العميل المتلقي للسلعة اولا واخيرا.

واخذت بمفهوم العميل الداخلي والخارجي، بحيث ان كل فرد في المؤسسة يعتبر في مرحلة ما مورد لسلعة او خدمة او معلومة موجهة الى فرد آخر داخل المؤسسة يعتبر عميلا له، وبذلك فهو يضع في حسبانه مفهوم الجودة القائم على تقديم سلعة في مرحلة من المراحل بالمواصفات التي ترضي الزبون والذي هو فرد آخر في المؤسسة.

وهنا اصبحت الجودة تمثل مجمل نشاطات المؤسسة، الموجهة لتحسين وترقية مواردها التجارية, المالية, التقنية والانسانية.[27]

وتعبر الجودة الشاملة عن فلسفة ومجموعة من المبادئ والاساليب والوسائل والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء للعمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والافراد بالمؤسسة، باستخدام الموارد البشرية والمالية والالتزام والانضباط لمواجهة توقعات العملاء كسب رضاهم.[28]

7ـ متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتوسطة:

7ـ 1 دعم الادارة العليا:

وهو التزام ادارة المؤسسة بتطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة باتخاذها قرار استخدامها كسلاح تنافسي للتفوق على المنافسين في السوق.[29]

---

[22] د. نادية حمدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص.23.

[23] باكيناز عزت بركة، مرجع سبق ذكره، ص.22.

[24] Jean Claude tarondeau, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998, p.233

[25] TQM http://www.arab-eng.org/vb//showthread.php?t=3385

[26] Jean Claude tarondeau, op.cit, p.233.

[27] Ibid, p.233.

[28] نادية حمدي صالح, مرجع سبق ذكره, ص. 26.

[29] قاسم نايف علوان, مرجع سبق ذكره, ص. 104.

وهي ملزمة بتاكيدها على الالتزام بالخط والبرامج الموضوعة، وتوفير الامكانات والموارد المالية والبشرية للنجاح[30]. ذلك ان الكثير من مشاكل الجودة سببها الادارة، وهو مدعاة لان تصل الادارة الى حد المشاركة الفعالة في التطبيق.[31]

7 ـ 2 بيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

وهي عملية مهمة لنجاح ادارة الجودة الشاملة، وكما يقول احد الخبراء " ان منظمات اليوم هي في امس الحاجة الى ان تاخذ في حسبا ا القيم الثقافية التنظيمية على ا ا قضية اساسية للتغيير."[32]

ذلك ان البيئة المناوئة للتغيير لا يمكن ان تطبق هذا المدخل ولذلك يجب:

- الغاء الخوف من الأفكار الجديدة؛
- الغاء الخوف من انخفاض الاداء؛
- الغاء الخوف من العقوبات الادارية
- ابعاد مفاهيم السيطرة والترهب للعاملين.

وهذا يتطلب ان توصل الادارة لى افرادها بان التنافس ليس بين الافراد، ولكن بين المؤسسة ومثيلا ا في السوق، وان الخطا هو فرصة للتحسين، وتتوصل الى ذلك بالاعتماد على التدريب المستمر للعاملين.[33]

7 ـ 3 التوجيه بالمستهلك:

على المؤسسات ان تولي اهمية كبرى للعميل، بالنظر اليه على انه هو من يدير المؤسسة، لان النظم والتغيرات والافكار التي تنبع من ادارة الجودة الشاملة غرضها الاستجابة لمتطلبات العميل اولا واخيرا، وبذلك يمكن القول بان العميل هو من يدير المؤسسة، ويتحقق بتعرفها على عملائها واحتياجا م الآنية والمستقبلية من خلال نظام معلومات يبرز:[34]

- موقف المنظمة؛
- منتجا ا؛
- منافسيها؛
- عملاءها؛
- التغيرات البيئية.

كل هذا يساعد المؤسسة على ان تستبق توقعات العملاء، وتلبي احتياجا م اكثر من منافسيها، ويدعم هذا المنحى ضرورة الاسراع في امتلاك المعلومة.[35]

7 ـ 4 قياس الأداء للجودة والانتاجية:

يعتبر متطلبا هاما وعليه يتوقف تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بتوفير اساليب لتحديد السلبيات الحاصلة في ادارة وتنفيذ العمليات والانشطة والقضاء عليها، وهنا يحدد شارب sharp اهم متطلبات قياس الاداء للأنتاجية والجودة:[36]

أ - تحديد الاوقات المحددة للانجاز والانحراف عنها؛

ب-التفاوت في مستويات الجودة يقع ضمن الحدود المقبولة؛

ج-تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الاحصائية؛

د-تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه العامل للإنتهاء من كل عملية.

7 ـ 5 ادارة الموارد البشرية بفعالية:

فهذا النوع من المؤسسات تتهم بضعف مواردها البشرية من حيث الكفاءة والفعالية، مما يضعف مركزها التنافسي ويضعها في موقف حرج، وتكون بحاجة الى الاهتمام ذا المورد بدءا من:

أ وضع نظام للاختيار والتعيين؛

ب وضع نظام لتقييم الأداء؛

---

[30] عبدالرحمان توفيق, المناهج التدريبية المتكاملة, منهج ادارة الجودة الشاملة, مركز الخبرات لمهنية للادارة, بيميك, الطبعة الثانية, القاهرة, 2004, ص.30.

[31] Levit stive qualite is just a beginning, managing total responsiveness, mc grow hill, New York, 1994, p.19.

[32] فيليب اتكنسون، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، ادارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة الناجحة، الجزء الأول، مركز الخبرات لمهنية، بيميك، القاهرة، مصر، 1996، ص.151.

[33] د. خليل درويش, عناصر كفاءة المنظمات الادارية من خلال الالتزام باستراتيجية الجودة، دراسة مارنة مع التطبيق عى المنظمات اليابانية، مجلة البحوث الادارية، العدد01، يناير 1998، ص. 29.

[34] توفيق محمد عبدالمحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.

[35] Claude Yves Bernard, le management par la qualite totale, l`excellence en efficacite et en efficience operaionnelle, anfor, France, 2000, p.157.

[36] عبدالرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مرجع سبق ذكره، ص.36.

ج وضع برامج تدريب من داخل المؤسسة او خارجها؛
د التحفيز المستمر؛
ه بناء فرق عمل ذاتية الادارة؛
و ايجاد بيئة تسمح بالتعبير عن النجاحات المحققة من العاملين.

7ـ 6 التعليم والتدريب المستمر:

كما ذكرنا سابقا فان تاهيل الأفراد حتى يتماشوا ومنهج ادارة الجودة الشاملة يتطلب من جهة اخرى اسلوبا خاصا للتدريب، ينقل هذه الفلسفة ويطبقها تطبيقا سليما.

هذا التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات، وكساب مهارات ومعارف تسمح بايجاد قوة عاملة مبتكرة ومنافسة .

كما ان البرنامج التدريبي يجب ان يحتوي حسب ديمنج على جزءين، جزء يهتم بكيفية اداء الوظيفة، وجزء آخر يهتم بالاجابة على تساؤل هام وهو لماذا يتم أداء الوظيفة؟.[37]

7ـ 7 تبني الانماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

ولا يمكن الحديث عن ادارةالجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الا في ظل نمط قيادي يتلاءم وخصائص هذا النوع من المؤسسات وهو نمط يتميز بانه:[38]

- مؤمن بروح الفريق؛
- محفز للعاملين ويقودهم للابداع؛
- يوازن بين العنصر البشري والعمليات والجانب التنظيم؛
- يغرس القيم الايجابية تحقيقا لروح الفريق والمصلحة العامة؛

ويكفينا قول مدير شركة حاز على جائزة بالدرج سنة 1995 لما قال: " لقد علمنا بانه يجب علينا ان نغير الشركة، وعلمنا انه لا يمكننا ان نطلب من الاخرين ان يتغيروا بدون ان نظهر نحن كمدراء للمؤسسة استعدادنا ورغبتنا في التغيير"[39]

7ـ 8 مشاركة جميع العاملين بالمنظمة:

فتحقيقا لمدخل اارة الجودة الشاملة في المؤسسة وجب ان تتحقق مشاركة الجميع، وان تزال الحواجز والعوامل المعرقلة لذلك، وتمكين الجميع من العمل كفريق وصولا الى اشراك حتى العملاء والموردين، من خلال الاجتماع م والاستماع اليهم وتعريفهم بالمؤسسة وعمليا ا، حتى يتمكنوا من الاندماج مع المؤسسة.

7ـ 9 نظام المعلومات الخاص:

وهو نظام يركز جهوده على العميل، بتحديد احتياجاته وقياس مدى رضاه واشباع رغباته تحقيقا لتنافسية المؤسسة.

8ـ مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الـ م ص م:

تمر عملية تطبيق مدخل اج ش في هذا النوع من المؤسسات بمراحل خمس هي:[40]

8ـ 1 مرحلة الاعداد:

ويطلق عليها المرحلة الصفرية، يتم فيها معرفة مدى حاجة المؤسسة الى تطبيق مدخلة ادارة الجودة الشاملة بتوضيح مجموعة من النقاط:

- دراسة الحاجة الى ادارة الجودة الشاملة؛
- تدريب المدراء خاصة باعتبار ان المدخل يتطلب التزام الادارة اولا واخيرا؛
- تحديد اهداف المؤسسة؛
- رسم سياسة المسسة؛
- الالتزام بتوفير وسائل وموارد التنفيذ؛
- نقل الرسالة الى جميع العاملين.

8ـ 2 مرحلة التخطيط:

وتعد المرحلة الاولى الحقيقية في التطبيق، لا ا منطلق عملية التخطيط وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، والكيفية التي تتم ا.

---

[37] لويد دوبنز وكلير كراوفورد ماسون، ترجمة حسين عبدالواحد، ادارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبع الاولى، القاهرة، مصر،1997، ص ص. 76-77.

[38] فريد زين الدين، الاطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

[39] لويد دوبنز ، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

[40] فيليب اتكنسون، مرجع سبق ذكر، ص ص.54ـ 172.

8ـ3 مرحلة التقويم:

وينطلق من التقويم الذاتي بمعرفة قناعات الافراد بدرجة التحسين الحاصلة في المنظمة، بادخال مفهوم ادارة الجودة الشاملة، ثم تقدير الوضع الحالي للمنظمة وتقدير الوضع الثقافي لها، وهل هناك مواءمة بين ثقافة المنظمة وتوجهات الافراد وتاثير ذلك على تحقيق الهدف.

وتشمل هذه المرحلة مسحا شاملا لعملاء المؤسسة، واعتمادا كبيرا على التغذية العكسية لعملية التدريب الجارية، حتى نرى مدى مساير ا للتحسين.

8ـ4 مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة التطبيق لما تم سابقا، من حيث اختيار المدربين وتدريب العاملين على الوعي والادراك بادارة الجودة الشاملة وتنمية المهارات، وخاصة تدريب فرق العمل، والعمل على عرض النتائج الحاصلة وكيفية حل المشكلات التي تواجه الافراد من خلال ادوات الجودة(العصف الذهني، قوائم المراقبة والفحص.....الخ)، وتدريب الافراد على استخدامها وكيفية تفسير النتائج لتحسين جودة العملية.

8ـ5 مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وتعتمد على تثمين النجاحات الناتجة عن التطبيق، ودعوة المؤسسات الاخرى لاتباع منهج ادارة الجودة الشاملة، واشراك الموردين في عمليات التحسين.

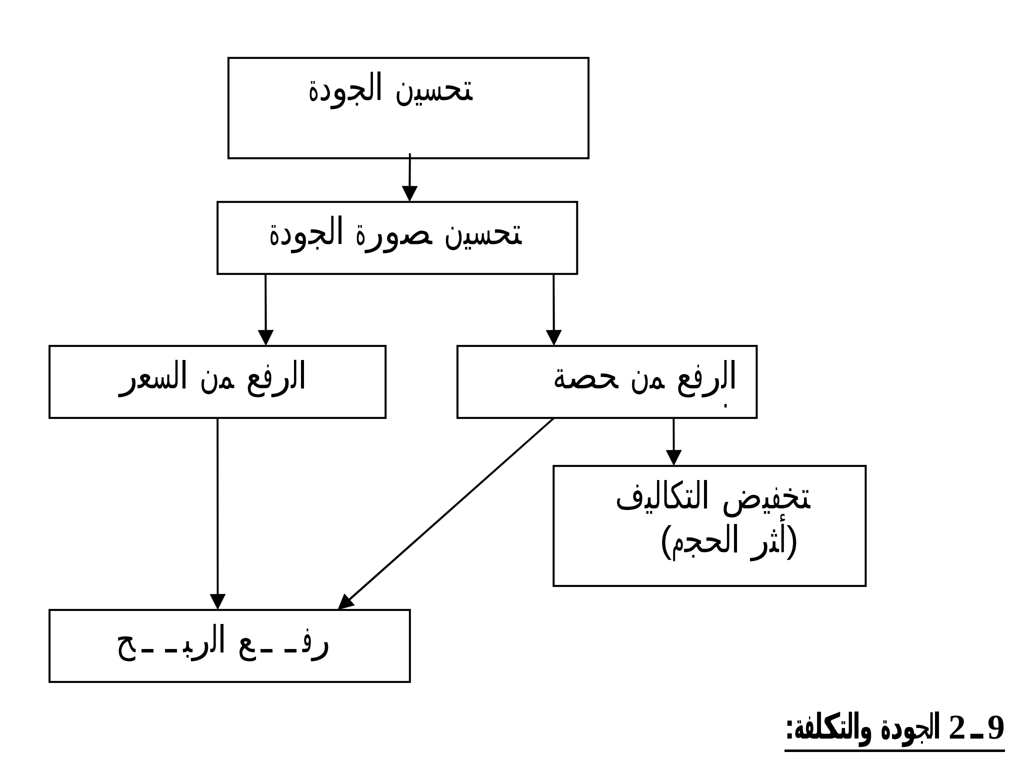
9ـ طرق تفيق تنافسية الـ م ص م من خلال الجودة:

يمكن ان نعطي 03 طرق من خلالها تتمكن المؤسسات من تحقيق تنافسيتها، وهذا من خلال تحقيق المردودية اللازمة لاستمراريتها، اما بزيادة حصتها السوقية او تحقيق معدلات تكلفة منخفضة:[41]

9ـ1 الجودة والحصة والسوقية:

ان الحصول على حصة في السوق يرتبط بمستوى معين من الجودة، وهو مايسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي الحصول على المكاسب الربحية.

شكل رقم:01 الجودة والحصة السوقية

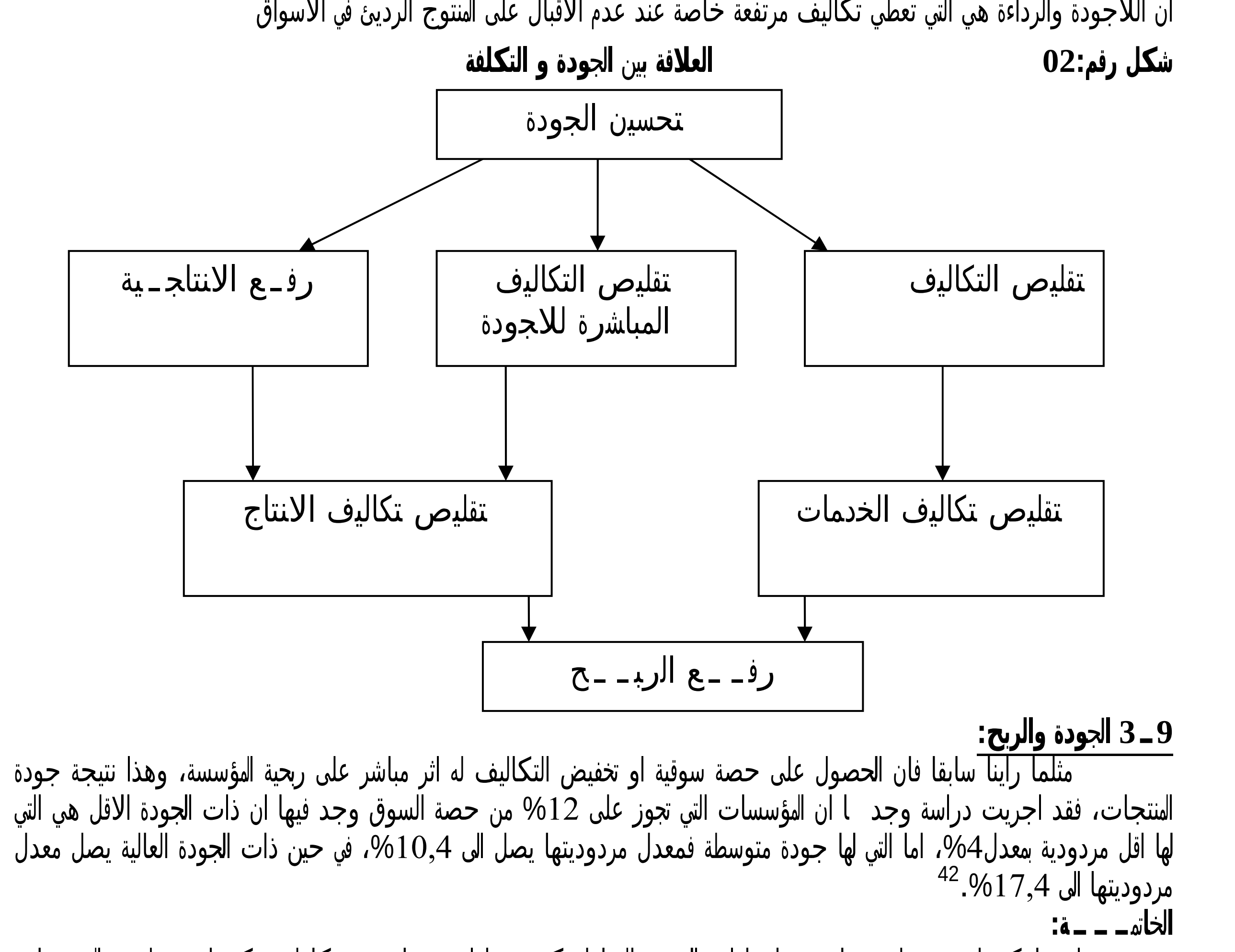


9ـ2 الجودة والتكلفة:

[41] Jean claude tarondeau, op. cit, p.319.

لقد تغير المفهوم التقلدي الذي كان ينص على ان الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة بل المفهوم الجديد ينص على ان اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة خاصة عند عدم الاقبال على المنتوج الرديئ في الاسواق

شكل رقم:02 **العلاقة بين الجودة و التكلفة**



9ـ3 الجودة والربح:

مثلما راينا سابقا فان الحصول على حصة سوقية او تخفيض التكاليف له اثر مباشر على ربحية المؤسسة، وهذا نتيجة جودة المنتجات، فقد اجريت دراسة وجد ا ان المؤسسات التي تجوز على 12% من حصة السوق وجد فيها ان ذات الجودة الاقل هي التي لها اقل مردودية بمعدل4%، اما التي لها جودة متوسطة فمعدل مردوديتها يصل الى 10,4%، في حين ذات الجودة العالية يصل معدل مردوديتها الى 17,4%.[42]

الخاتمـ ـ ـة:

ان مايمكن ان نستخلصه مما سبق ان ادارة الجودة الشاملة كمنهج اداري معاصر ومتكامل، يمكن ان تعمل به المؤسسات الصغرة والمتوسطة حتى ترفع من ادائها، وتزيد من قدر ا التنافسية، خاصة في لاسواق الخاصة ا، وبالتالي تتمكن من المساهمة في الرفع من قدرة البلد على تحقيق التوازن الاقتصادي.

وقد كان من بين ما رايناه هي تلك الخطوات الهامة، والتي تتطلبها عملية ادخال منهج ادارة الجودة الشاملة، من خلال الاهتمام بالعميل كاهم عنصر يمكنها ان تبني عليه كل اهدافها وسيسا ا، وذلك من خلال الاهتمام به ودراسته واخذ مشورته باشراكة والعمل على ترضيته.

كما انه من بين المتطلبات عنصر الادارة العليا، الذي لا يمكن ان تنجح ادارة الجودة الشاملة دونه، فهو منطلق العملية من خلال اقتناعه والتزامه، ومن ثم عمله على اقناع الاخرين والالتزام امامهم وتطبيق الخطة اللازمة لذلك دون تردد وبنظرة مستقبلية.

هذا ومن جهة، اخرى فاننا نوصي بان لا تلهث المؤسسات وراء الايزو وتعتبره فقط مقدمة لتطبيق الاسلوب الاحسن والامثل وهو ادارة الجودة الشاملة.

كما ان عنصر الثقافة التنظيمية مهم جدا لادخال هذا المفهوم، وهو مايتطلب دراسة دقيقة لثقافة المؤسسة، فاذا كانت مناوئة لمدخل ادارة الجودة الشاملة فمن الاحسن عدم المغامرة، لان هذا المدخل يتطلب بيئة ملائمة، ومن ثم حتى لا يكون الفشل تفسيرا لعدم صلاحية المدخل فلا يتم تطبيقه مرة اخرى.

بقيت نقطة هامة، وهو ان المدخل يركز على العمل الجماعي، من خلال عمل الفرق، وخاصة حلقات الجودة التي طبقتها المؤسسات اليابانية ثم العالمية الاخرى فيما بعد لتمكين العاملين وايجاد اسلوب تشاركي جديد لادارة مشاكل المؤسسات تحقيق ابداع العاملين.

[42] Jean claude tarondeau, op. cit, p.319.

المراجع:

[1]- Escwa, small and medium enterprises: strategies, policies and support institutions (New York, united nations, 1999)

[2]- http//www.scwa.org.lb/information/eeting/events/10-12june/studia_a.doc

[3]- د.أحمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000،دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم ارشادات منظمة الايزو، بدون دار نشر،2005.

[4]- Alain courtois, gestion de production, les éditions d'organisation, 11eme triage, Paris, 2001.

[5]-Bernard Forman, du management qualité au Manuel du management, l'outil stratégique, afnor, Paris' 2001, p.22.

[6]- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ايزو 9001: 2000 ،دار الثقافة، الطبعة الا ولى، عمان، الاردن، 2005.

[7]- ماهر احمد فريد، الادار المتكاملة للجودة، المدخل الى تحسين وتنمية الاداء، زمالة، اكاديمية السادات للعلوم الادارية ،مصر، 1997.

8- د. علي ميا، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ا لمد 22، العدد2، 2003.

[9]- محمد فضل ملحم، ادارة الجودة الشاملة، مجلة البنوك في الاردن، العدد 2، ا لمد 20، شباط\آذار، 2001.

10- براهيمي عبدالله، اهمية تطوير مناخ الاستثمار في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، 14-15 ديسمبر 2004.

[11]- د صلاح الدين عبدالباقي، قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

[12]- د-فريد زين الدين، الاطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة، ا لمد30، العدد01،يوليو1997.

13- د. محمد يسري عثمان، ادار الجودة الشاملة، الجزء الاول، سنة 2001.

14- Joseph R. Jablonski, implementing total quality management: an overview, San Diego, California, Pfeiffer and company, 1991.

[15]- جوزيف كيلادا، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض،2004.

16-Bruno Spitz, Forces Productives et qualité totale, approche systémique, ESF éditeur, paris, 1991.

17- Hutchins. George, the iso 9000 implementation manual: ten steps to iso 9000.inplementation. Essex function. Omens. 1994.

[18]- باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2002.

[19]- د. نادية حمدي صالح،ادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الاعمال العام بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج، دراسة ميدانية ، سلسلة اصدارات مجلة النهضة الادارية اكاديمية السادات للعلوم الادارية، 1995.

[20]- Jean Claude tarondeau, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998.

[21]-TQM http://www.arab-eng.org/vb//showthread.php?t=3385

[22]- عبدالرحمان توفيق, المناهج التدريبية المتكاملة, منهج ادارة الجودة الشاملة, مركز الخبرات لمهنية للادارة, بيميك, الطبعة الثانية, القاهرة, 2004.

[23]-Levit stive qualite is just a beginning, managing total responsiveness, mc grow hill, New York, 1994.

24- فيليب اتكنسون، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، ادارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة الناجحة، الجزء الأول، مركز الخبرات لمهنية، بيميك، القاهرة، مصر، 1996.

[25]- د. خليل درويش, عناصر كفاءة المنظمات الادارية من خلال الالتزام باستراتيجية الجودة، دراسة مارنة مع التطبيق عى المنظمات اليابانية، مجلة البحوث الادارية، العدد01، يناير 1998.

[26]-توفيق محمد عبدالمحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.

[27]- Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, l`excellence en efficacité et en efficience opérationnelle, anfor, France, 2000.

28- لويد دوبز وكلير كراوفورد ماسون، ترجمة حسين عبدالواحد، ادارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبع الاولى، القاهرة، مصر،1997.

29- براهيمي عبدالله، اهمية تطوير مناخ الاستثمار في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، جامعة سعيدة، 14-15 ديسمبر 2004.